

## Markt statt Netzwerk? Eine organisationssoziologische Interpretation des Wandels der Unternehmenskontrolle

Beyer, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Beyer, J. (2008). Markt statt Netzwerk? Eine organisationssoziologische Interpretation des Wandels der Unternehmenskontrolle. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 5737-5749). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-153810>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Markt statt Netzwerk? Eine organisationssoziologische Interpretation des Wandels der Unternehmenskontrolle\*

*Jürgen Beyer*

## I. Einleitung

Zu den augenfälligen Merkmalen der deutschen Marktwirtschaft gehörte in der Vergangenheit die über Anteilskapital und Personen realisierte starke Verflechtung von Unternehmen. Im Gegensatz zum angloamerikanischen Konkurrenz-Kapitalismus war hierdurch in Deutschland eine über Unternehmens- und Konzerngrenzen hinausreichende Koordination und Kontrolle möglich (Windolf/Beyer 1995). Unwillkommene Unternehmensübernahmen aus dem Ausland konnten gemeinschaftlich abgewehrt, Unternehmenskrisen koordiniert aufgefangen und strukturelle Schief lagen ganzer Wirtschaftszweige mittels von Banken gesteuerter Restrukturierung beseitigt werden. Darüber hinaus ließ sich auch die Konkurrenz zwischen den inländischen Wettbewerbern teilweise regulierend begrenzen.

In den letzten Jahren hat sich das typische Verflechtungsnetzwerk der deutschen Unternehmen in Abweichung zur jahrzehntewährenden Tradition jedoch radikal verändert. Daten der Monopolkommission zeigen im Zeitraum zwischen 1996 und 2002 einen deutlichen Rückgang der Unternehmensverflechtung, was sowohl die Verflechtung über Anteilskapital als auch die personelle Verflechtung von Vorständen und Aufsichtsräten betrifft (siehe Tab. 1). Wie konnte es zur Auflösung der Deutschland AG und der Abkehr von traditionellen Praktiken der Verflechtung kommen? In der ökonomischen und politikwissenschaftlichen Diskussion wird der Wandel vor allem auf verschiedene regulatorische Interventionen zurückgeführt. Die diesbezüglich genannten Reformen (Reform des Steuerrechts, das Veräußerungsgewinne steuerfrei stellte, Änderung der Offenlegungsvorschriften im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen, Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz, Aufkaufmöglichkeit eigener Aktien seit 1998 gemäß §71 Aktiengesetz), die sicherlich ihren begünstigenden Einfluss auf die Entwicklung gehabt ha-

---

\* Mein Dank gilt der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Förderung des Projekts »Verfestigte institutionelle Vielfalt« sowie Martin Höpner, Philipp Klages und Guido Möllering für ihre hilfreichen Kommentare und Literaturhinweise. Eine ausführlichere Darstellung der Forschungsergebnisse findet sich im von Herfried Münkler, Grit Straßenberger und Matthias Bohlender herausgegebenen Sammelband »Deutschlands Eliten im Wandel« (Beyer 2006).

ben dürften, betreffen alle Unternehmen gleichermaßen, so dass kein konkretes Muster des Vollzugs der Auflösung der Deutschland AG zu erwarten wäre. Im Folgenden wird stattdessen eine alternative organisationssoziologische Deutung der Prozesse geprüft, die konkrete Vorhersagen bezüglich der Vorreiter der Entwicklung und des Ablaufs des gesamten Prozesses macht.

|                              | 1996 | 1998 | 2000 | 2002 | 2002<br>(1996=100) |
|------------------------------|------|------|------|------|--------------------|
| Kapitalverflechtung          |      |      |      |      |                    |
| Beteiligungen                | 143  | 109  | 81   | 67   | 46,9               |
| Beteiligungsunternehmen      | 51   | 50   | 42   | 39   | 76,5               |
| Anteilseigner                | 39   | 34   | 27   | 22   | 56,4               |
| Personenverflechtung         |      |      |      |      |                    |
| Summe Outdegrees             | 186  | 152  | 139  | 103  | 55,4               |
| Outdegrees Finanzunternehmen | 101  | 76   | 64   | 30   | 29,7               |
| Entsendende Unternehmen      | 42   | 38   | 37   | 30   | 71,4               |

Tabelle 1: Rückgang der Unternehmensverflechtung zwischen den 100 größten deutschen Unternehmen, 1996–2002

(Quelle: Hauptgutachten der Monopolkommission, verschiedene Jahrgänge, eigene Berechnungen.)

## II. Der organisationssoziologische Erklärungsansatz

Gemäß den Vorstellungen des organisationssoziologischen Institutionalismus vollzieht sich fundamentaler institutioneller Wandel durch den Wechsel von Orientierung gebenden *Leitvorstellungen*, wobei lang andauernde Phasen der institutionellen Stabilität von kurzen Umbruchphasen unterbrochen werden. In dem wechselhaften Prozess der Institutionalisierung entwickelt sich in sogenannten *organisationalen Feldern* (DiMaggio/Powell 1983) jeweils ein gemeinsam geteiltes Verständnis bezüglich der Effizienz oder Modernität von Praktiken. Die konforme Orientierung an der Leitvorstellung ergibt sich aus der hohen Unsicherheit, die abweichendes Verhalten mit sich bringt. Die Leitvorstellungen müssen somit keineswegs optimal für alle Akteure oder Organisationen eines Feldes sein, das bei Unternehmen je nach Reichweite der Leitvorstellung beispielsweise aus Wettbewerbern, Unternehmen gleicher Gesellschaftsform, gleicher Größe oder auch allen anderen Unternehmen bestehen kann. Die Abkehr von alten Leitvorstellungen hängt mit Krisen zusammen, die alt-hergebrachte Wirklichkeitsdeutungen in Frage stellen. Vonnöten ist aber auch eine

Alternative, wobei die Konsistenz der neuen Leitvorstellung und deren Überzeugungskraft von Bedeutung sind. Darüber hinaus ist die Entscheidungsentlastung wichtig, da die Diffusionsmöglichkeit auch von der Praktikabilität der »Handlungsskripte« abhängt (Gioia/Poole 1984).

Eine organisationssoziologische Erklärung des Übergangs *amerikanischer* Unternehmen zu aktionärsorientierten Praktiken findet sich bei Neil Fligstein in einem Kapitel seines Buches »The Architecture of Markets« (Fligstein 2001: 147–169). Für einen Vergleich mit dem institutionellen Wandel in Deutschland lassen sich hieraus konkrete Erwartungen ableiten: Gemäß Neil Fligstein waren die ökonomische Krise Amerikas und die wachsende Konkurrenz ausländischer Unternehmen in den siebziger Jahren Ausgangspunkte für die Infragestellung der bislang vorherrschenden Praxis der Unternehmensführung. Die Krise ließ sich mit Hilfe der zu jener Zeit neuartigen finanzwissenschaftlichen Prinzipal-Agenten-Theorie deuten (Fama 1980; Fama/Jensen 1983), die zugleich eine neue Art der Unternehmensführung als alternative Handlungsorientierung anbot. Die Diffusion der neuen Leitvorstellung wurde durch ein vergleichsweise einfaches, hinreichend plausibles und hoch instruktives Handlungsskript begünstigt, das sich nach Fligstein (2001: 148) mit folgenden Kernpunkten beschreiben lässt:

- Maximierung des »Shareholder Value« als einzig legitimes Ziel der Unternehmensführung
- Orientierungsgröße ist der Aktienkurs des Unternehmens
- Austausch des Managements bei ungenügender Kursentwicklung
- Fokussierung auf Kernkompetenzen (Vermeidung von Diversifikationen, Verkauf unproduktiver Unternehmensteile, Zukauf im Kernbereich)
- Aufkauf eigener Aktien (Kurspflege)
- Hohe Fremdfinanzierung über Anleihen (Disziplinierungssignal)

Für die neue Leitvorstellung machten sich, so Fligstein, zunächst vor allem Investmentbanker und die Fondsmanager institutioneller Investoren stark. Diese waren zwar schon vor der Verbreitung des Shareholder-Value-Gedankens einflussreich, aber die Definitionshoheit zur Durchsetzung einer bestimmten Art der Unternehmensführung und -kontrolle hatten sie noch nicht erreicht. In der ökonomischen Krise konnten sie diese gewinnen, weil ihre finanzwissenschaftlich begründeten Ideen bei den Managern in den Finanzabteilungen Anklang fanden. Aufgrund der Plausibilität der neuen Leitvorstellung und der wachsenden Unterstützung hatten die innovativen Finanzmanager alsbald größere Chancen zur Übernahme der operativen Gesamtführung, so dass sich in einer anschließenden Verbreitungsphase auch Manager mit anderem Qualifikationshintergrund an den finanzwissenschaftlichen Ideen und den entsprechenden Praktiken zu orientieren begannen. Der umfassende Verbreitungsprozess war in den Vereinigten Staaten an sein Ende gekommen

und die aktionärsorientierte Unternehmenskontrolle hatte sich als neue dominante Leitvorstellung etabliert.

### III. Der Prozess der Auflösung der Deutschland AG

Von Entwicklungen in amerikanischen Unternehmen wird die Leitung und Kontrolle deutscher Unternehmen nicht zwangsläufig beeinflusst. Trotz langanhaltender historischer Prägungen und dem Beschreiten eigener Entwicklungspfade (North 1990) sind nationale Marktwirtschaften aber auch nicht völlig voneinander entkoppelt. Möglich wäre es also, dass der von Fligstein beschriebene Verbreitungsprozess auch in Deutschland seine Fortsetzung fand. Für diese Interpretation würde sprechen, wenn sich ein vergleichbarer Ablauf der Entwicklung nachweisen ließe und auch dieselben Akteure (Investmentbanker, Finanzmanager) als Unterstützer identifiziert werden könnten:

Deutschland wurde in den neunziger Jahren von einer ökonomischen Krise erfasst, wodurch das koordinierte Wirtschaftsmodell seine einstige Ausstrahlungskraft verlor (Kitschelt/Streeck 2004). Die Diversifizierung deutscher Unternehmen war in den neunziger Jahren im internationalen Vergleich relativ hoch (Mayer/Whittington 1999). Vor der Verbreitung der aktionärsorientierten Leitvorstellung waren amerikanische Unternehmen gleichfalls hoch diversifiziert gewesen. Es gab daher konkrete Anknüpfungspunkte für die Anwendung derselben Problemdeutung. Im Unterschied zu den amerikanischen Verhältnissen gab es allerdings keine größeren Finanzunternehmen mit reiner Ausrichtung auf das Investmentgeschäft. Den Investmentbankern gelang es dennoch, eine ähnliche Rolle wie ihre amerikanischen Kollegen zu übernehmen, da sie sich in den führenden Finanzinstituten zunehmend Gehör verschaffen konnten. Zum Teil setzten sie sich dauerhaft gegen die kreditbankorientierten Traditionalisten durch. Eine deutliche Hinwendung zum Investmentbanking vollzog beispielsweise die Deutsche Bank (Beyer 2003), die 1993 das Londoner Investmenthaus Morgan Grenfell und vier Jahre später auch die amerikanische Investmentbank Bankers Trust übernahm. Der zuvor mit dem Aufbau des Investmentgeschäfts beauftragte Rolf-Ernst Breuer wurde anschließend zum Vorstandssprecher berufen. An seiner klaren Investmentbank-Orientierung ließ Breuer in der Folgezeit wenig Zweifel aufkommen. Bei der feindlichen Übernahme von Mannesmann durch Vodafone hielt sich die Deutsche Bank auffallend zurück, was angesichts der vormals engen Beziehungen zu Mannesmann einem klaren Votum zugunsten der Übernahme gleichkam. Die Deutsche Bank verhielt sich nicht mehr wie eine traditionelle Hausbank, sondern wie eine Investmentbank. Im Aufsichtsrat von Mannesmann saß seinerzeit der derzeitige Vorstandsvorsitzende der Deutschen

Bank Josef Ackermann. Unter dem als Investmentbanker ausgebildeten Ackermann wurde das Bankinstitut zunächst noch deutlicher auf das Investmentgeschäft ausgerichtet. Erst aufgrund des abflauenden Börsenbooms verschoben sich die Prioritäten der Deutschen Bank erneut, so dass derzeit auch Mitarbeiter der Investmentabteilung vom »Verschlankungsprozess« der Bank nicht verschont bleiben. An der Abkehr von der einstigen Kreditbankenorientierung änderte auch dieser neuerliche Strategiewechsel allerdings nichts.<sup>1</sup>

Umwälzungen vollzogen sich auch in anderen Finanzunternehmen, so etwa in der Dresdner Bank, in welcher der Machtzuwachs der Investmentbanker in den neunziger Jahren ähnlich groß war. Dies zeigte sich spätestens als die eigentlich von den Konzernleitungen bereits beschlossene Fusion mit der Deutschen Bank im allerletzten Moment scheiterte, weil sich diese gegen den Willen der Investmentbanker aus beiden Häusern nicht realisieren ließ. Das in vielen Finanzunternehmen gewachsene Ansehen der Investmentbanker, das selbst öffentliche Banken wie die Westdeutsche Landesbank betraf, hing nicht zuletzt mit dem Erfolg der amerikanischen Investmentbanken zusammen, die von der Verbreitung des Shareholder-Value-Gedankens profitiert hatten, weil dies einen wahren Boom bei Unternehmensübernahmen ausgelöst hatte. Aber auch in Versicherungsunternehmen wurde umgedacht. Investmentbanker wie Paul Achleitner konnten auch in diesen in führende Positionen des Managements einrücken und dafür sorgen, dass die vormals umfangreichen Beteiligungen an deutschen Großunternehmen sukzessive abgebaut wurden.<sup>2</sup>

Tabelle 2 veranschaulicht, dass sich im Zeitraum zwischen 1996 und 2000 vor allem Banken von ihren Kapitalanteilen an den einhundert größten deutschen Unternehmen getrennt haben. Von der in diesem Zeitraum eingetretenen Reduzierung der wechselseitigen Kapitalanteile von 15,9 auf 9,3 sind allein 65,2 Prozent auf die Verringerung der Kapitalanteile bei Banken zurückzuführen. Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen ist auch der Rückgang bei Versicherungen stärker ausgefallen. Bei diesen setzte der Rückzug aus der Unternehmensverflechtung aber später und weniger rasant als bei den Banken ein.

---

1 Vgl. »Sie schrumpft und schrumpft und schrumpft«, *Die Welt* v. 4.2.2005 (unter: <http://www.welt.de/data/2005/02/04/458239>).

2 Vgl. »Allianz verlässt die Deutschland AG«, *Handelsblatt* v. 9.2.2005, S. 23. Zum Verkauf von Beteiligungen durch andere Finanzunternehmen vgl. auch »Deutsche verkauft Tafelsilber«, *Handelsblatt* v. 23.11.2005, S. 22 und »Bye-bye, Deutschland AG«, *Handelsblatt* v. 13.1.2005, S. 2.

|  | 1996 | 2002 | Differenz<br>(Anteil) |
|--|------|------|-----------------------|
| Kapitalanteile in Besitz der 100 größten Unternehmen | 15,9 | 9,3  | 6,6 (100%)            |
| Davon: Banken  | 5,8  | 1,5  | 4,3 (65,2%)           |
| Versicherungen                                       | 4,7  | 3,3  | 1,4 (21,2%)           |
| Übrige Unternehmen                                   | 5,4  | 4,5  | 0,9 (13,6%)           |

*Tabelle 2: Kapitalanteile der 100 größten Unternehmen untereinander, aufgeschlüsselt nach Art der Anteilseigner, 1996 und 2002*

*(Quelle: Hauptgutachten der Monopolkommission, verschiedene Jahrgänge, eigene Berechnungen.)*

Der Einfluss, den der neue Geist in den deutschen Finanzunternehmen auf die traditionelle koordinierte Unternehmenskontrolle hatte, zeigt sich aber nicht nur in der Reduzierung der Kapitalanteile, sondern auch im sich verändernden Netzwerk der personellen Verflechtung. Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse von Regressionsanalysen zum Wandel der personellen Verflechtung. Als abhängige Variable wurde die absolute Differenz der gerichteten Vorstands-Aufsichtsratsverflechtung (*outdegrees*) sowie aller ungerichteten Verflechtungsbeziehungen (*degrees*) zwischen 1996 und 2002 verwendet. Aus früheren Untersuchungen ist bekannt, dass die personelle Verflechtung mit der Unternehmensgröße variiert, Finanzunternehmen besonders stark verflochten sind und Kapitalverflechtungen häufig, wenn auch nicht immer, mit personellen Beziehungen einhergehen (Windolf/Beyer 1995; Windolf/Nollert 2001). Als Regressoren wurden daher die (logarithmierte) Wertschöpfung der Unternehmen als Größenindikator, eine Dummy-Variable zur Differenzierung zwischen Finanz- und Nichtfinanzunternehmen und die Eigentümerstruktur der Unternehmen genutzt. Die Eigentümerstruktur wurde nach verschiedenen Anteilseignern (Eigentümeranteil aus dem Kreis der einhundert Größten, aus dem Ausland, öffentlicher Besitz, von Personen oder Familien gehalten, in Streubesitz) aufgeschlüsselt, wobei jeweils der Kapitalanteil in Prozent als Variable verwendet wurde. Als kontrollierende Variable wurde das Verflechtungsniveau hinzugenommen, um die größere Wahrscheinlichkeit des Verflechtungsrückgangs bei mehrfach verflochtenen Unternehmen auszugleichen. Die Ausprägung der verschiedenen Variablen je Unternehmen lässt sich den entsprechenden Hauptgutachten der Monopolkommission für die Jahre 1996 und 2002 entnehmen bzw. wurde aus den dortigen Angaben berechnet. Aus den Regressionen geht hervor, dass der im Untersuchungszeitraum eingetretene Rückgang der Verflechtung vor allem auf die *Reduzierung der Einbindung der Finanzunter-*

*nehmen (outdegrees)* zurückzuführen ist. Die strategischen Neuausrichtungen vieler Finanzinstitute hat sich demzufolge erheblich auf die Struktur des Netzwerks der personellen Verflechtung ausgewirkt. Die Entwicklung betraf vor allem die größten deutschen Unternehmen, wie sich aus dem signifikant negativen Effekt bei der Wertschöpfung der zweiten Regression (*degrees*) ergibt.

| Abhängige<br>Veränderungszeitraum | Outdegrees<br>1996–2002              | Degrees<br>1996–2002                 |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Konstante                         | 0,993<br><i>3,716</i>                | 14,274 <sup>*</sup><br><i>5,773</i>  |
| Wertschöpfung (log.)              | -0,168<br><i>0,501</i>               | -2,738 <sup>**</sup><br><i>0,781</i> |
| Finanzunternehmen                 | -4,344 <sup>**</sup><br><i>1,187</i> | -1,815<br><i>1,972</i>               |
| • 100 Größte                      | 0,005<br><i>0,020</i>                | -0,013<br><i>0,035</i>               |
| • Ausland                         | 0,000<br><i>0,014</i>                | 0,010<br><i>0,024</i>                |
| • Öffentl. Besitz                 | 0,009<br><i>0,017</i>                | 0,033<br><i>0,030</i>                |
| • Person/Familie                  | 0,005<br><i>0,016</i>                | 0,043<br><i>0,027</i>                |
| • Streubesitz                     | -0,009<br><i>0,018</i>               | -0,001<br><i>0,032</i>               |
| Verflechtungsniveau               | 0,216<br><i>0,665</i>                | 1,493<br><i>0,753</i>                |
| R Quadrat                         | 0,230                                | 0,265                                |
| Df (Total/Regr.)                  | 72/8                                 | 72/8                                 |
| F                                 | 2,386                                | 2,879                                |
| Signifikanz                       | 0,026                                | 0,008                                |

*Anmerkungen: Die Analysen (OLS-Regressionen) beruhen auf den Verflechtungsinformationen, die die Monopolkommission in ihren jeweiligen Jahreshauptgutachten veröffentlicht. Angegeben sind die Regressionskoeffizienten und die jeweilige Standardabweichung. \* Signifikant auf dem 0,05 Niveau/ \*\* 0,01 Niveau. • = Anteilseignerkategorie (Kapitalanteil in Prozent).*

*Tabelle 3: Regressionsanalysen zur Struktur und zum Wandel der personellen Verflechtung*



#### IV. Merkmale der Manager

Inwiefern haben die Veränderungen in der Unternehmensverflechtung auch etwas mit den Eigenschaften, Merkmalen und Qualifikationen der Vorstandsvorsitzenden zu tun? In Fligsteins Erklärung der Verbreitung der Shareholder-Value-Konzeption waren insbesondere wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete Topmanager aus dem Finanz- und Controllingbereich von Unternehmen als Unterstützer bedeutsam. Manager aus den Finanzabteilungen sind es auch, die in amerikanischen Unternehmen derzeit am häufigsten zu »CEOs« ernannt werden, knapp gefolgt von Managern aus dem Unternehmensbereich Marketing und Vertrieb (vgl. SpencerStuart 2004). Auch für Deutschland wurde ein *generationeller Wandel* zugunsten finanzmarktorientierter Manager bereits diskutiert (Gergs/Schmidt 2002; Pohlmann 2003).

Die analysierten Lebenslaufinformationen der Vorstandsvorsitzenden der einhundert größten Unternehmen<sup>3</sup> bestätigen den relativ hohen Anteil an Managern mit einer Herkunft aus dem Finanz- und Controllingbereich, wobei frühere Verantwortungsfelder der Topmanager als Klassifikationskriterium verwendet wurden. Im Jahr 2003 hatten 32,6 Prozent aller Vorstandsvorsitzenden zuvor eine Karriere im Finanz- bzw. Controllingbereich durchlaufen, 27,4 Prozent wurden als Marketing- bzw. Vertriebsexperten klassifiziert und 26,3 Prozent kamen aus den Bereichen Produktion und Technik. Die verbliebenen 13,7 Prozent entstammen aus Unternehmensabteilungen, wie zum Beispiel dem Personalbereich, aus denen nur vergleichsweise selten Vorstandsvorsitzende hervorgehen.<sup>4</sup>

Die Vorstandsvorsitzenden der einhundert größten Unternehmen haben zu meist eine Hochschulausbildung absolviert. Lediglich 5,2 Prozent haben keinen Universitätsabschluss. 60,4 Prozent der Abschlüsse wurden in der Fachrichtung Ökonomie erworben, 28,6 Prozent im Bereich Ingenieurwissenschaften, 20,9 Prozent in Jura, 9,9 Prozent in Naturwissenschaften und 8,8 in sonstigen Fächern. Die Angaben zur Fachrichtung addieren sich nicht auf 100 Prozent, weil 27,5 Prozent aller Vorstandsvorsitzenden eine Doppelqualifikation erworben haben.<sup>5</sup> Die Mehrzahl aller Vorstandsvorsitzenden hat Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt (61,1 Prozent), aber lediglich 9,9 Prozent sind von Außen berufen worden.

---

3 Die Lebensläufe der Vorstandsvorsitzenden wurden über eine Internetrecherche, die Auswertung von Lebensläufen des Munzinger Archivs sowie über die Kontaktierung der Unternehmen ermittelt.

4 Für das Jahr 1994 geben Scheuch/Scheuch (1995: 29) noch die Reihenfolge Marketing vor Rechnungswesen und Produktion an und verweisen auf frühere Studien, in denen die Produktion und die Rechtsabteilung als ursprünglich typische Karrierestationen der Vorstandsvorsitzenden deutscher Unternehmen festgestellt wurden.

5 Eine Doppelqualifikation wurde Personen zugesprochen, die mehrere Universitätsabschlüsse oder aber Schnittstellenqualifikationen (wie z.B. den Abschluss Wirtschaftsingenieur) erworben haben.

Tabelle 4 zeigt, inwiefern Merkmale und Qualifikationen der Vorstandsvorsitzenden die Einbindung der Unternehmen in das Netzwerk der personellen Verflechtung beeinflusst haben. Die Verflechtung der Unternehmen wurde mit Variablen zum Profil des Vorstandsvorsitzenden korreliert. In der Tabelle sind die entsprechenden Korrelationskoeffizienten angegeben. Die Analyse belegt, dass die Indikatoren zur Unternehmensverflechtung nur sehr schwach und insignifikant mit dem Alter und dem Berufungszeitpunkt des Vorstandsvorsitzenden korrelieren. Dies spricht tendenziell gegen bedeutsame Einflüsse des generationellen Wandels oder des Austauschs der Führungselite auf die Verflechtung von Unternehmen. Auch die Verweildauer im Unternehmen vor Erreichen des Vorstandsvorsitzes oder die in externen Unternehmen gemachte Erfahrung spielen offensichtlich keine Rolle.

Anders sieht es bei den Ausbildungsabschlüssen und der Art der unternehmerischen Expertise aus. In signifikanter Weise vom Durchschnitt weichen jene Unternehmen ab, die von einem Manager mit ökonomischer Hochschulausbildung geleitet werden. Sie sind deutlich geringer als andere Unternehmen verflochten. Ähnlich verhält es sich bezüglich der Expertise des Vorstandsvorsitzenden. Wird ein Unternehmen von einem Manager geleitet, der aus den Unternehmensbereichen Finanzen oder Controlling in die Verantwortung für das Gesamtunternehmen gerückt ist, dann entsendet dies weniger Personen in die Aufsichtsräte anderer Unternehmen (*outdegrees*). Dies deutet darauf hin, dass es wohl insbesondere die wirtschaftswissenschaftlich ausgebildeten Manager aus dem Finanz- und Controllingbereich von Unternehmen waren, die vormals gültige Unternehmensführungspraktiken aufgegeben und sich aus dem Verflechtungsnetzwerk zurückgezogen haben.

Eine signifikant *höhere* Verflechtung bei den eingehenden Verflechtungsbeziehungen (*indegrees*) weisen hingegen Unternehmen auf, deren Vorstandsvorsitzende früher Verantwortung in den Bereichen Produktion und Technik getragen haben. In der Perspektive der »resource dependence theory« ist die *Kooption* von Vorstandsmitgliedern anderer Unternehmen in den eigenen Aufsichtsrat eine geeignete Strategie zur Sicherung anhaltender Ressourcenflüsse und zur Verringerung der »Umweltunsicherheit«, die von anderen Unternehmen ausgeht (Pfeffer 1987). Von Vorstandsvorsitzenden mit hoher Produktexpertise kann angenommen werden, dass ihnen die Sicherung eines anhaltenden Ressourcenflusses besonders wichtig ist und sie zur Erreichung dieses Zieles, häufiger als andere Manager, qualitätsorientierte dauerhafte Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen eingehen werden. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse bestätigen diese Erwartung.

|  | N  | Outdegrees | Indegrees |
|--|----|------------|-----------|
| Geburtsjahr des VV                                 | 91 | -0,149     | -0,076    |
| Vorstandsvorsitz inne seit                         | 96 | 0,003      | 0,180     |
| Dauer im Unternehmen bevor VV                      | 89 | 0,106      | 0,019     |
| Erfahrung in externen Unternehmen                  | 93 | -0,037     | -0,049    |
| Fachrichtung des Hochschulabschlusses:             |    |            |           |
| – Ökonomie   | 94 | -0,267 **  | -0,211 *  |
| – Ingenieurwissenschaft                            | 94 | 0,089      | 0,064     |
| – Jura   | 94 | 0,124      | 0,044     |
| – Naturwissenschaft                                | 94 | 0,052      | 0,170     |
| – Sonstiges  | 94 | 0,149      | 0,112     |
| Expertise (frühere Verantwortlichkeit im Bereich): |    |            |           |
| – Finanzen/Controlling                             | 93 | -0,236 *   | -0,107    |
| – Marketing/Vertrieb                               | 93 | 0,004      | -0,161    |
| – Produktion/Technik                               | 93 | 0,122      | 0,213 *   |
| – Sonstige Expertise                               | 93 | 0,157      | 0,077     |

Anmerkungen: Die Korrelationsanalysen beruhen auf den Verflechtungsdaten der Monopolkommission bezüglich des Jahres 2002 und auf Lebenslaufinformationen der Vorstandsvorsitzenden. Angegeben sind die jeweiligen Korrelationskoeffizienten und die Fallzahl (N) – da vollständige Informationen nicht für alle Vorstandsvorsitzenden zur Verfügung standen. \* Signifikant auf dem 0,05 Niveau/ \*\* 0,01 Niveau.

Tabelle 4: Personelle Verflechtung und Merkmale/Qualifikationen des Vorstandsvorsitzenden, Korrelationskoeffizienten (Pearson)

## V. Resümee

In den neunziger Jahren hat sich das deutsche Unternehmenskontroll-System in bemerkenswert radikaler Weise geändert. Deutliches Kennzeichen dieser Entwicklung ist die weitgehende Entflechtung des vormals dicht geknüpften Netzwerks der Unternehmensverflechtung. Das Ziel dieser Untersuchung war die Überprüfung der Anwendbarkeit einer organisationssoziologischen Deutung des institutionellen

Wandels. Die Analyse hat die vermuteten Ähnlichkeiten zwischen der von Fligstein (2001) beschriebenen amerikanischen Entwicklung und dem Ablauf des Wandels in Deutschland bestätigt. Wie im amerikanischen Fall gab eine ökonomische Krise Anlass zur Infragestellung von Praktiken der Unternehmenskontrolle. Dieselben *aktionsorientierten* Ideen begannen sich alsbald in den größten Unternehmen als neue Leitvorstellung durchzusetzen, wobei deren Verbreitung jeweils von Investmentbankern und Managern aus dem Finanz- und Controllingbereich vorangetrieben wurde. Diese Einflüsse wirkten sich, wie die Analyse der Verflechtungsdaten gezeigt hat, in direkter Weise auf die Kontrollmechanismen des kooperativen Kapitalismus aus. Deutsche Banken haben ihre Verflechtungsbeziehungen ab Mitte der neunziger Jahre drastisch reduziert, und es sind auch die von Finanzmanagern geleiteten Unternehmen, die sich inzwischen weniger stark in das Verflechtungsnetzwerk einbinden. Es spricht daher einiges dafür, dass es sich bei der Verbreitung der Shareholder-Value-Konzeption um einen Prozess institutionellen Wandels gehandelt hat, der – ungeachtet der institutionellen Vielfalt marktwirtschaftlicher Systeme – übergreifend wirksam war.

In der neuen Orientierung gebenden Leitvorstellung ist für eine kooperative Unternehmenskontrolle in Verflechtungsnetzwerken kein Platz. Nicht die Netzwerke, sondern die Finanzmärkte sind nun Maßstab des Handelns. Dort wo früher die Umgestaltung ganzer Wirtschaftszweige geplant wurde, hat man heute eine Rendite von 25 Prozent auf das eingesetzte Kapital als Ziel ausgegeben und dort, wo man sich einst als »Financier der deutschen Wirtschaft« (Borscheid 1990: 430) verstand, wandelt man sich nun zur Europäischen Aktiengesellschaft und befreit sich gleichzeitig weiter von nationalen Beteiligungen.<sup>6</sup> Auf zinsgünstiges »patient capital« von deutschen Finanzunternehmen brauchen weder große noch kleine Unternehmen mehr zu hoffen, da die Kreditvergabe längst internationalen Praktiken folgt (Windolf 2002) und vielfach zum geschäftlichen Randgebiet der Bankentätigkeit geworden ist. Dass auch die Rettung von angeschlagenen Unternehmen nicht mehr erwartet werden kann, musste nicht nur die Kirch-Gruppe schmerzlich erfahren. Das verbliebene Verflechtungsnetzwerk kann keine gesamtwirtschaftliche Koordination mehr gewährleisten. Auch wenn das kooperative deutsche Marktwirtschaftsmodell noch Spuren hinterlassen hat, so ist es doch Geschichte.

6 Zur Ankündigung einer angestrebten Eigenkapitalrendite vor Steuern von 25 Prozent durch den Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank Josef Ackermann vgl. »Das magische Viertel«, *Die Zeit* v. 3.2.2005, S. 19; zum Umbau der Allianz AG zur Europäischen Aktiengesellschaft vgl. »Erweiterter Horizont«, *Handelsblatt* v. 13.9.2005, S. 2.

## Literatur

- Beyer, Jürgen (2003), »Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus«, in: Streeck, Wolfgang/Höpner, Martin (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Frankfurt a.M./New York, S. 118–146.
- Beyer, Jürgen (2006), »Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland«, in: Münkler, Herfried/Straßenberger, Grit/Bohlender, Matthias (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*, Frankfurt a.M./New York, S. 177–198.
- Borscheid, Peter (1990), *100 Jahre Allianz*, Hamburg.
- DiMaggio, Paul/Powell, Walter W. (1983), »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, *American Sociological Review*, Jg. 48, H. 2, S. 147–160.
- Fama, Eugene (1980), »Agency Problems and the Theory of the Firm«, *Journal of Political Economy*, Jg. 88, H. 2, S. 288–307.
- Fama, Eugene/Jensen, Michael C. (1983), »Separation of Ownership and Control«, *Journal of Law and Economics*, Jg. 26, S. 301–325.
- Fligstein, Neil (2001), *The Architecture of Markets – An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*, Princeton.
- Gergs, Hans-Joachim/Schmidt, Rudi (2002), »Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells?«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 54, H. 3, S. 553–578.
- Gioia, Dennis A./Poole, Peter P. (1984), »Scripts in Organizational Behavior«, *Academy of Management Review*, Jg. 9, H. 3, S. 449–459.
- Kitschelt, Herbert/Streeck, Wolfgang (Hg.) (2004), *Germany: Beyond the Stable State*, London/Portland.
- Mayer, Michael C. J./Whittington, Richard (1999), »Strategy, Structure and ›Systemness‹: National Institutions and Corporate Change in France, Germany and the UK, 1950–1993«, *Organization Studies*, Jg. 20, H. 6, S. 933–960.
- North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge.
- Pappi, Franz Urban/Kappelhoff, Peter/Melbeck, Christian (1997), »Die Struktur der Unternehmensverflechtungen in der Bundesrepublik«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 39, S. 693–717.
- Pfeffer, Jeffrey (1987), »A Resource Dependence Perspective on Intercompany Relations«, in: Mizuchi, Mark S./Schwartz, Michael (Hg.), *Intercompany Relations. The Structural Analysis of Business*, Cambridge, S. 25–55.
- Pohlmann, Markus (2003), »Der Generationswechsel und die neue ›Weltklasse‹ des Managements. Anmerkungen zum Zusammenhang von demographischem und gesellschaftlichem Wandel«, *ISO-Mitteilungen*, Nr. 2, S. 50–64.
- Scheuch, Erwin K./Scheuch, Ute (1995), *Bürokraten in den Chefetagen*, Reinbek.
- SpencerStuart (2004), *2004 CEO Study: A Statistical Snapshot of Leading CEOs*, in: [http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Statistical\\_Snapshot\\_of\\_Leading\\_CEOs\\_relb3.pdf](http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/Statistical_Snapshot_of_Leading_CEOs_relb3.pdf) (15.04.07).
- Windolf, Paul (2002), »Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus«, in: Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas (Hg.), *Organisationssoziologie* (=Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42), Wiesbaden, S. 414–442.

- 
- Windolf, Paul/Beyer, Jürgen (1995), »Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 47, S. 1–36.
- Windolf, Paul/Nollert, Michael (2001), »Institutionen, Interessen, Netzwerke. Unternehmensverflechtung im internationalen Vergleich«, *Politische Vierteljahresschrift*, Jg. 42, S. 51–78.